

Service Excellence

Überlegene Dienstleistungen führen zu Kundenloyalität und damit zu Wettbewerbsvorteilen. Dies gilt aber nur, wenn Service Excellence nicht eine von vielen Kampagnen ist, sondern das gesamte Unternehmen auf Service Excellence ausgerichtet wird. Was Organisationen auf dem Weg zur Service Excellence beachten sollten und welche Potenziale die künstliche Intelligenz bietet, erläutern drei Service-Expertinnen.

VON ANJA ZIMMERMANN,
PETRA RÜEGG UND ADRIENNE
SCHÄFER

Dass im Zeitalter der Servicetransformation und der viel zitierten Customer Centricity der Stellenwert persönlicher Serviceerlebnisse steigt, wird immer häufiger durch Studien belegt. Die Qualität von Serviceerlebnissen gewinnt neben der Produktqualität zunehmend an Bedeutung. Werden Serviceprozesse persönlich und wertschätzend erlebt, sind sie sogar in der Lage, Produkt-/Leistungsmängel zu kompensieren. Die wahre Servicequalität erleben viele Kunden/-innen daher weniger in der Routine, sondern vielmehr in Ausnahmesituationen mit Anbietenden. Service Excellence geht dabei über das reine Erfüllen von Kundenbedürfnissen hinaus. Es bedeutet, Kunden/-innen aktiv zu begeistern und eine emotionale Bindung zu ihnen aufzubauen, die langfristig zu hoher Kundentreue führt.

Service Excellence braucht Freude am Dienen

Um Service Excellence zu entwickeln und dauerhaft zu halten, braucht es in Organisationen weit mehr als eine Fachabteilung,

die sich des Themas mit Budget und personellen Ressourcen annimmt. Es braucht eine Führung, die Service Excellence auf der Chefetage zum zentralen Thema macht. Doch auch dies allein ist nicht erfolgversprechend, denn exzellenten Service kann man nicht «anordnen», wenn er authentisch und wirksam sein soll. Vielmehr gilt es, die gesamte Organisation hinsichtlich Strukturen, Prozessen, Systemen und ihrer Servicekultur auf eine gemeinsame Servicevision auszurichten. Letztere kann wirkungsvoll nur unter Beteiligung vieler, möglichst aller Mitarbeitenden entwickelt werden.

Neben der Einhaltung von Servicestandards oder Serviceleitlinien, wie sie beispielsweise in etablierten Systemen wie der ISO-Norm 23592:2021 oder der DIN SPEC 77224:2011 formuliert werden, braucht Service Excellence vor allem eine Haltung im Unternehmen, die sich durch Freude an gutem Service und Freude am Dienen auszeichnet. Es gilt dabei, die richtige Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung von Services zu finden. Standards helfen Organisationen nachweislich dabei, ein bestimmtes Serviceniveau unabhängig vom jeweiligen Servicemitarbeitenden sicherzustellen. Vor allem neue Mitarbeitende kommen auf Basis gut dokumentier-

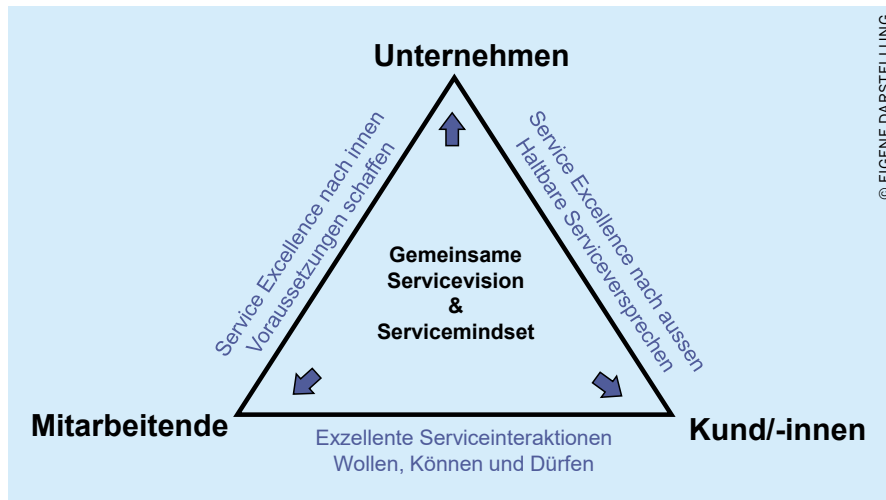


OPEN

OPENING HOURS

MON-FRI **am-3pm**

SAT-SUN **8am-4pm**



Service Excellence Framework.

Autorinnen



Anja Zimmermann (Bild ganz oben) und Adrienne Schäfer (Bild oben) engagieren sich als Programmleiterinnen gemeinsam im MAS Service Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.



Petra Rüegg unterstützt mit ihrer Erfahrung und Expertenrolle für Servicekultur das Programm als Dozentin im CAS Service Excellence. In dieser Weiterbildung lernen Teilnehmende Bausteine und Kompetenzen für exzellente Serviceerlebnisse einer Organisation hinsichtlich Kultur, Systemen und Prozessen kennen.

> www.hslu.ch/servicemanagement

ter Standards schnell in die notwendige Serviceroutine, Fehler werden durch Standards vermieden. Service nach Standard wirkt aber häufig aufgesetzt und steril, selten wirklich persönlich. Der Standard kann daher als «bottom line» interpretiert werden, darauf aufbauend ist persönlicher und emotionaler Service das Momentum, welches den Service unterscheidbar macht. Echte Service Excellence können Kunden/-innen nicht nur sehen oder hören, sie können sie fühlen.

Vertrauen in und Empowerment von Service-Mitarbeitenden

Die Freude und Leistungsbereitschaft, im Service für Kunden/-innen die Extrameile zu gehen, sollte bestehende Standards nicht beschneiden. Exzellenten Service müssen Mitarbeitende wollen, können, aber auch dürfen. Hier trifft die Realität nicht selten auf Servicekontexte, in denen das ausgeprägte Service-Mindset einer Mitarbeiterin oder die Extrameile eines Mitarbeiters für die Kundschaft von Arbeitskollegen/-innen kritisch beäugt, wenig goutiert oder von Vorgesetzten sogar abgestraft wird. Mitarbeitende so auszubilden und zu schulen, dass sie selbstständig in der Lage sind, ein hinsichtlich Kosten und Nutzen richtiges Serviceniveau gegenüber den Kunden/-innen anzubieten, ist eine zentrale Aufgabe des Empowerments, d.h. der Befähigung von Mitarbeitenden für die Serviceinteraktion. Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitar-

beitenden müssen Führungskräfte dafür mitbringen.

Künstliche Intelligenz und Service Excellence

Die Herausforderungen in der heutigen Servicelandschaft sind vielfältig. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) bietet die Chance, durch digitale Servicesysteme eine hohe Convenience durch u.a. orts- und zeitunabhängigen Zugang zu Services zu ermöglichen. Die KI ermöglicht es, Kundendaten zu analysieren, um personalisierte Empfehlungen zu bieten, die genau auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt sind. Chatbots automatisieren routinemässige Anfragen, sodass Mitarbeitende sich auf wertsteigernde Interaktionen konzentrieren können. Ferner unterstützt die KI Organisationen dabei, Kundenverhalten und Präferenzen vorherzusagen, sie kann helfen, Servicestandards zu überwachen und Qualitätsschwankungen zu identifizieren. Diese Technologien verbessern die Serviceleistung und steigern die Serviceeffizienz.

Gleichzeitig droht durch den Einsatz der Technologien eine Entpersonalisierung von Dienstleistungen. Ehemals persönliche Dienstleistungen werden zu Commodities, denkt man z.B. an persönliche Beratungen versus Chatbots. Nicht für alle Kunden/

«Es braucht eine Führung, die Service Excellence auf der Chefetage zum zentralen Thema macht.»

-innen ist diese Form von Dienstleistungen passend. Die Kunst von Service Providern besteht darin, die richtige Balance zwischen technologiegestütztem und persönlichem, echt zwischenmenschlichem Service zu finden.

Service Excellence nicht nur für Kunden/-innen

Service Excellence zeigt sich konkret und überprüfbar in den vielen Serviceerlebnissen, die täglich hundertfach zwischen Mitarbeitenden und Kunden/-innen entstehen. Unternehmen tun gut daran, in ihrer Marketingkommunikation nur das zu versprechen, was die Organisation und ihre Mitarbeitenden auch tatsächlich einhalten können und wollen. Serviceversprechen zu halten und darüber hinaus exzellenten Service zu bieten braucht eine Reihe weiterer Voraussetzungen, die Organisationen im Sinne einer Service Excellence

nach innen erfüllen müssen. Dazu zählen insbesondere die kontinuierliche Schulung von Mitarbeitenden hinsichtlich fachlicher oder technologischer und sozialer Kompetenzen, der einfache Zugang zu Informationen über Kunden/-innen, denen sie exzellenten Service bieten sollen, das Integrieren aller Backstage-Serviceprozesse in die Service-Excellence-Perspektive sowie eine Feedback- und Lernkultur, bei der die Menschlichkeit und die Integrität der Person gewährleistet sind.

Service Excellence messbar machen

Häufig scheitern Service-Excellence-Initiativen in Unternehmen, da sie als Kampagnen oder Lippenbekenntnisse des Managements wahrgenommen werden,

welche nicht mit harten Fakten belegt werden. Unternehmen müssen sich daher auch der schwierigen Frage nach dem

«Durch den Einsatz von Technologien droht eine Entpersonalisierung von Dienstleistungen.»

Erfolgsbeitrag der Service Excellence stellen und diesen messbar machen. Die Messung der Kundenzufriedenheit ist dafür kein ausreichender Indikator. Vielmehr sollten auf Mitarbeitenden- und Kundenseite die emotionale Verbundenheit, operationalisiert durch Weiterempfehlungen, wert-schätzendes Feedback oder auch die «Nichtkosten» durch die Vermeidung von Servicefehlern geprüft werden. Hier sind viele Unternehmen noch am Anfang des Weges zur Service Excellence – die Erfolgsmessung wäre in der Lage, die notwendige Aufmerksamkeit und Umsetzungsenergie in Organisationen zu liefern.